

РАЗДЕЛ 2. ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Воронова Н.М.
Доможирова Н.Н.

РОЛЬ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Любое действие человека, независимо от того, является ли он руководителем или подчиненным, можно рассматривать и анализировать с точки зрения мотивов, которые движут им. Различные факторы внешней среды и внутренний мир индивидуума влияют на его поведение. В результате у каждого индивида в разные моменты времени проявляются различные мотивы, причем зачастую они мало совместимы друг с другом. Поэтому анализ мотивов поведения человека – это очень сложный и трудоемкий процесс.

Вопросы мотивации труда сотрудников организации в настоящее время занимают многих руководителей и специалистов по управлению персоналом. Мотивации труда сотрудников отводится ведущая роль в системе управления предприятием. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Среди них можно выделить пирамиду иерархических потребностей А.Маслоу, теорию «Человеческих отношений» Э.Мэйо, теорию справедливости В.Вруума, двухфакторную модель Ф.Герцберга и др. В основе многих подходов к изучению мотивации лежит базисная теория А.Маслоу – иерархическая классификация, условно выстроенная как пирамида потребностей человека (от физиологических до высших духовных). Не следует забывать, однако, что «пирамида потребностей А.Маслоу» представляет собой обобщенную модель потребностей, где не учитываются индивидуальные отличия людей. При этом готовых рецептов по мотивированию персонала теория не предоставляет. Грамотное использование тезисов данной теории поможет руководителям найти конкретные рычаги воздействия на персонал, которые помогут улучшить эффективность его деятельности.

Любые системы управления производственной деятельностью, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии организации. Стратегия реализуется на конкретных рабочих местах, поэтому необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников. Эффективная программа мотивации включает в себя прежде всего цель, достижение которой позволит более полно раскрыть потенциал каждого сотрудника, и средство достижения целей организации.

Разработка системы мотивации труда работников предприятия, как и любой другой системы, начинается с установления цели (ориентира, критериев) и описания результатов, которые необходимо достичь. Процесс и результаты установления целей в организации являются мощнейшим мотиватором для персонала. Установление целей позволяет выбрать критерии, позволяющие каждому сотруднику оценивать деятельность (свою и других) с чётко

определенной точки отсчета. Суть постановки цели – концентрация внимания на достижении желаемых результатов. Выбирая цель, человек берет на себя определенные обязательства. Наличие целей задает определенность, ясность поведения и взаимоотношений в организации, позволяют ощущать чувство сопричастности к чему-то значимому, гордости за организацию. Место индивидуальной системы мотивации труда работников в системе управления предприятием представлено на рисунке.



Возможность использовать цели организации в собственных интересах и способность воспринимать их как свои собственные – это тот самый мотив, который нельзя не использовать.

С учетом того, какое вознаграждение от своей трудовой деятельности хочет получить работник, как он оценивает свой трудовой вклад, нужно формировать цели каждого индивидуума, на основе чего формируется генеральная цель организации.

Система мотивации труда работников предприятия должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли применение существующей системы мотивации мотивирующим или демотивирующим. Принципиальными ошибками могут быть следующие: мотивирование людей происходит не так, как это необходимо руководству, а так, как люди сами этого хотят; попытка мотивировать подчиненных, исходя из собственных представлений о том, что такое хорошо и что такое плохо.

Многие предприятия разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала, которые не всегда учитывают особенности отдельных сотрудников. Мотивировать сотрудника, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск также нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет. Любое действие по отношению к сотрудникам может быть как мотивирующим, так и демотивирующим фактором. Важно оценить данное действие по отношению к конкретным людям.

Мотивирование персонала может быть внешним и внутренним: первое определяет способы и подходы к побуждению нужных действий подчиненных, второе определяет самозарождающиеся факторы, заставляющие людей двигаться в определенном направлении в своей деятельности. Целью руководства является посредством направленного внешнего мотивирования вызвать в персонале устойчивую, заданную внутреннюю мотивацию.

В последнее время стал явно заметен интерес к вопросам о корпоративном духе организации как важном рычаге повышения эффективности работы персонала. Значимую роль здесь играет стиль отношений между сотрудниками и между начальством и подчиненными. Именно совпадение взглядов сотрудников с философией предприятия позволяет выявить единый рабочий дух, приверженность персонала к организации, что позволяет изменить восприятие сотрудниками деятельности предприятия. При этом персонал рассматривает трудности и успехи компании как собственные, переживает как собственные и прилагает все усилия для развития предприятия.